

УДК 658.1

**В.В.М'ЯКШИНА, А.Е.Ю.ПЕРЕДРІЙ, В.О.ЧЕРЕПАНОВА**  
**ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО**  
**ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Розглянуто сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал підприємства» та на їх основі сформовано авторське тлумачення терміну як соціальної та економічної категорії, що характеризує ефективність використання персоналу та виробництво високоякісної, конкурентоспроможної продукції. Розглянуто сутність поняття «організаційний механізм» та встановлено роль щодо побудови організаційного механізму управління кадровим потенціалом. У статті наведено авторське тлумачення цього терміну як управлінські дії, що направлені на поліпшення негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом покращення системи управління персоналом з метою виробництва конкурентоспроможної продукції. Запропоновано структурно-логічну модель управління кадровим потенціалом підприємства, яка складається з п'яти етапів – оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на основні показники діяльності підприємства та його кадровий склад; уточнення мети, завдань та основних показників роботи підприємства; оцінка виробничого процесу та ефективності трудової діяльності; атестація персоналу, розробка заходів щодо підвищення його кваліфікації; складання плану розвитку кадрового потенціалу. Побудована структурно-логічна модель управління кадровим потенціалом дозволяє проводити організаційні заходи з підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

**Ключові слова:** підприємство, кадри, кадровий потенціал, організаційний механізм, ефективність використання кадрового потенціалу

**В.В.М'ЯКШИНА, А.Э.Ю.ПЕРЕДРИЙ, В.А.ЧЕРЕПАНОВА**  
**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОГО**  
**ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИИ**

Рассмотрены современные научные подходы к определению сущности понятия «кадровый потенциал предприятия» и на их основе сформирован авторское толкование термина как социальной и экономической категории, характеризующей эффективность использования персонала и производство высококачественной, конкурентоспособной продукции. Рассмотрены сущность понятия «организационный механизм» и установлена роль по построению организационного механизма управления кадровым потенциалом. В статье приведены авторское толкование этого термина как управленческие действия, направленные на улучшение негативного влияния факторов внешней и внутренней среды путем улучшения системы управления персоналом с целью производства конкурентоспособной продукции. Предложена структурно-логическую модель управления кадровым потенциалом предприятия, которая состоит из пяти этапов - оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на основные показатели деятельности предприятия и его кадровый состав; уточнение целей, задач и основных показателей работы предприятия; оценка производственного процесса и эффективности трудовой деятельности; аттестация персонала, разработка мероприятий по повышению его квалификации; составление плана развития кадрового потенциала. Построена структурно-логическую модель управления кадровым потенциалом позволяет проводить организационные мероприятия по повышению эффективности использования кадрового потенциала.

**Ключевые слова:** предприятие, кадры, кадровый потенциал, организационный механизм, эффективность использования кадрового потенциала

**V.V.MYAKSHINA, A.E.Y. PEREDRII, V.O. CHEREPANOVA**  
**WAYS OF IMPROVING THE ORGANIZATIONAL MECHANISM OF EFFICIENT USE OF THE**  
**PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE**

The modern scientific approaches to the definition of the essence of the concept of "personnel potential of the enterprise" are considered and on their basis an author's interpretation of the term as a social and economic category, characterizing the efficiency of personnel use and the production of high-quality, competitive products, has been formed. The essence of the concept "organizational mechanism" is considered and the role of building an organizational mechanism for managing the personnel potential is established. The author's interpretation of this term is presented in the article as management actions aimed at improving the negative influence of factors of the external and internal environment by improving the personnel management system in order to produce competitive products. The structural-logical model of management of the personnel potential of the enterprise, which consists of five stages - the estimation of influence of factors of external and internal environment on the basic indicators of activity of the enterprise and its staffing, is proposed. clarification of the purpose, tasks and main indicators of the company's work; assessment of the production process and the efficiency of labor activity; certification of personnel, development of measures to improve its qualifications; drawing up a human resources development plan. The structurally-logical model of management of personnel potential allows us to carry out organizational measures to improve the efficiency of personnel potential utilization.

**Key words:** enterprise, personnel, personnel potential, organizational mechanism, efficiency of personnel potential use

**Вступ.** Інноваційний розвиток економіки України потребує змін у формуванні кадрового потенціалу підприємства, оскільки сучасний виробничий процес базується на новачках у галузі технологій, техніки, матеріальних й енергетичних ресурсів. У цей час управління кадрами вимагає використання нових науково обґрунтованих механізмів, направлених на підвищення ефективності праці з метою одержання конкурентоспроможної продукції.

Кадровий потенціал забезпечує прибутковість

діяльності підприємства та продуктивність національної економіки, тому фактори, що впливають на ефективність його використання стають для суб'єктів господарювання та галузей економіки найважливішими при розробці стратегії розвитку країни в цілому. Тому, актуальність теми статті полягає у визначенні сутності понять «кадровий потенціал», «організаційний механізм використання кадрового потенціалу підприємства» та на їх основі запропонувати структурно-логічну модель щодо розробки та впровадження організаційного механізму

© В.В М'якшина, А.Е.Ю. Передрій, В.А Черепанова, 2018

ефективності використання кадрового потенціалу.

**Аналіз стану питання.** Економіка України переходить на новий етап свого розвитку, котрий характеризується співпрацею з країнами, що входять до ЄС та налагоджуванням з ними вільної торгівлі. Ця співпраця має ефективні наслідки для галузей економіки України, оскільки підштовхує до удосконалення виробництва та якості продукції. У цей час відбувається поступове реформування основних галузей економіки таких, як: сільськогосподарське та промислове.

Діяльність підприємств переробної промисловості підлягає поступовому відновленню, для чого країні в край потрібні висококваліфіковані фахівці та формування ефективного організаційного механізму щодо використання кадрів.

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Теоретичні та методичні аспекти дослідження кадрового потенціалу розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як О. Балацький, Г. Десслер, І. Джаїн, В. Довбенко, Р. Марр, Г. Мартин, В. Мельник, Е. Мейо, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, С. Хетрик, А. Файоль, Г. Шмідт, В. Дятлов, А. Єгоршин, П. Журавльов, А. Кібанов та ін. Проте недостатньо обґрунтованими, на наш погляд, залишаються питання щодо визначення сутності поняття «кадровий потенціал підприємства», фактори що впливають на ефективність його використання.

В економічній літературі багато праць присвячено обґрунтуванню сутності поняття «організаційний механізм». Воно розглядається під різними кутами зору, а саме: по відношенню до управління підприємствами в загалі, його ресурсами, кадрами, інноваціями тощо. Так, питання сутності та складових елементів організаційного механізму управління присвячено науковій праці таких вчених, як Кендюхова О.В., Круглова М.І., Пономаренка В.С., Тищенко О.М. тощо. Стосовно потенціалу підприємства, організаційний механізм управління розглядається в роботах Воронкової А.Е., Калінеску Т.В., Лапіна Є.В., Отенко І.П., Шелегеди Б.Г. При цьому, як зазначає Рябенко В. В.[1], в зазначених працях механізм управління розглядається щодо окремих видів проявів потенціалу (конкурентного [2], економічного [3; 4]), стосовно розвитку потенціалу [5] або механізму управління потенціалом взагалі без урахування фаз його відтворення [6]. Проблема ж формування організаційного механізму управління кадровим потенціалом в науковій літературі недостатньо приділяється увага. Так, дослідження трудового потенціалу та управління ним розглянуто в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як М. Армстронг, Д. Богиня, Е. Воронкова, В. Гриньова, І. Джаїн, М. Долішний, М. Дороніна, Р. Колосова, Ю. Одегов, В. Онікієнко, А. Панкратов, В. Пономаренко, О. Ястремська та ін. Однак, аналіз опублікованих праць показав, що питання організаційного механізму управління кадровим потенціалом ще недостатньо дослідженою як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Об'єктивна необхідність у подальшому поглибленні теоретичних досліджень і методичних

розробок пов'язана з уточненням понять «кадровий потенціал підприємства», «організаційний механізм управління кадровим потенціалом підприємства», визначенням факторів, що впливають на ефективність його функціонування.

**Методи дослідження.** При написанні статті використовувалися наступні методи дослідження: систематизації, порівняння та аналогії – для визначення сутності понять «кадровий потенціал підприємства» та «організаційний механізм управління кадровим потенціалом підприємства»; синтезу та аналізу – для визначення складових терміну «кадровий потенціал підприємства» та структурно-логічної моделі організаційного механізму управління кадровим потенціалом; системний аналіз – для класифікації факторів, що впливають на ефективність управління кадровим потенціалом підприємства.

**Мета дослідження** полягає у розробці шляхів удосконалення організаційного механізму управління кадровим потенціалом.

**Результати дослідження.** В економічній літературі до поняття «кадровий потенціал підприємства» використовують багато підходів. Так, А.Є. Ілларіонов виділяє п'ять підходів, а саме: як персонал, трудові ресурси, непоновлюваний ресурс, умова існування організацій, соціальна сутність організацій [7]. Арзамасова О.В. [8] до такого визначення додає ще один напрям, що «характеризує кадри в умовах нової економіки, як можливість застосовувати нові знання і технології, приймати організаційні та управлінські рішення та виготовляти інноваційну продукцію».

І.М.Дашко [9, с.68], сутність кадрового потенціалу визначає, як: «сукупність якісних та кількісних характеристик персоналу підприємства» (Бессмертна В.В.), «вміння та навчання робітників» (Берглезова Т.В.), «сукупність здібностей та можливостей кадрів» (Краснокутська Н.С.), «сукупна трудова дієздатність колективу» (Маслов Є.В.), «персоніфікована робоча сила» (Турчинов А.І.), «існуючі сьогодні та передбачувальні трудові можливості» (Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І.). При цьому І.М.Дашко [9, с.67] визначає, що «кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища та внутрішньої структури підприємства».

Таким чином, проведене дослідження концептуальних підходів до визначення сутності поняття «кадровий потенціал» показує, що в літературних джерелах відсутнє єдине тлумачення цієї дефініції.

У даній статті під терміном «кадровий потенціал підприємства» розуміється економічна та соціальна категорія, які характеризують сукупність здібностей, можливостей та навиків персоналу, що відносяться до соціальної організації, та виробляють конкурентоспроможну продукцію в умовах застосування новітніх технічних засобів й технологій, з урахуванням нестабільного

зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Поняття «організаційний механізм» стосовно управління діяльністю підприємств розглядаються такі вчені, як Грузнов І., Миронов Ю. та Гавриляк О., Баластрик Л. та Транченко Л., Гросул В. та інші. При цьому Грузнов І. [10] трактує цей термін як «систему організаційних, економічних, правових, регулюючих та управлінських дій»; Миронов Ю. та Гавриляк О. – перелік певних складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу певних процесів та явищ [11]; Баластрик Л. та Транченко Л. [12] – механізми структурні, інформаційні та організації управління; Гросул В. – внутрішню організацію, яка визначає порядок здійснення економічної діяльності підприємства, передбачає прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на вирішення поставлених завдань та їхню реалізацію при мінімізації сукупних ресурсів і максимізації якості кінцевого результату [13, с. 37].

Узагальнюючи думки науковців доцільно визначити, що в економічній літературі організаційний механізм використовується: 1) для різних управлінських дій, які необхідні у процесі функціонування підприємства; 2) для узгодження, порядку, систематизації виробничо-господарських процесів та рішень; 3) для різних напрямів діяльності підприємства.

Отже, у даній статті під організаційним механізмом управління кадровим потенціалом підприємства розуміється сукупність організаційно-регулюючих управлінських дій, що направлені на стабілізацію зовнішнього й внутрішнього середовища з метою формування ефективної внутрішньої організованої системи управління персоналом, спрямованої на вирішення поставлених завдань щодо виробництва конкурентоспроможної високоякісної продукції при мінімальних витратах на сукупні ресурси.

Виходячи з даного визначення поняття «організаційний механізм управління кадровим потенціалом підприємства», доцільно зазначити, що даний механізм має тенденцію до постійної зміни факторів, які впливають на ефективність його функціонування.

В наукових працях, присвячених дослідженню факторів, що впливають на розвиток кадрового потенціалу, не має єдиної їх класифікації.

Найбільш повний аналіз факторів наведено у роботі І. М. Дашко [9], до яких віднесено дві групи факторів – зовнішні та внутрішні. Автором вірно зазначено, що «зовнішні фактори більше впливають на якісні і кількісні характеристики кадрового потенціалу підприємства, що пов'язані з його чисельністю і статевовіковою структурою, використанням робочого часу і формуються в зовнішньому середовищі торговельних підприємств як прямої, так і непрямої дії [14].

Внутрішні фактори І.М.Дашко [9] пов'язує з діяльністю підприємства, тому що «розвиток кадрового потенціалу є складовою частиною

підприємства і знаходиться у взаємодії з іншими системами управління».

На підставі проведеного дослідження можна побудувати структурно-логічну модель щодо формування та управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Ця модель складається з декількох етапів.

Оскільки ефективність дії кадрового потенціалу залежить від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тому на першому етапі доцільно проводити оцінку впливу цих факторів на діяльність підприємства та персоналу, у тому числі. Приділяється увага питанням щодо удосконалення технічних засобів й впровадження новітніх технологій виробництва та оцінки їх впливу на кадровий склад підприємства.

Згідно з одержаними результатами формується мета, завдання та розраховуються основні показники роботи підприємства, у тому числі по кількісному та якісному составу персоналу – другий етап.

На третьому етапі здійснюється оцінка виробничого процесу та ефективності трудової діяльності.

Четвертий етап присвячено атестації персоналу, прийняттю рішення щодо підготовки та перепідготовки кадрів, визначенню кадрового резерву.

На останньому етапі розробляється план розвитку кадрового потенціалу.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило визначити сутність понять «кадровий потенціал підприємства» та «організаційний механізм управління кадровим потенціалом підприємства».

Доведено, що кадровий потенціал підприємства – це економічна та соціальна категорії, оскільки поєднують питання соціального розвитку людини, його здібностей, можливостей, навиків та матеріального й морального забезпечення, а з іншого боку – це економічна категорія, яка впливає на кінцевий результат роботи підприємства, а саме: створення конкурентоспроможної та високоякісної продукції.

Удосконалено підхід щодо визначення сутності поняття «організаційний механізм управління кадровим потенціалом підприємства», яке полягає у формуванні науково обґрунтованих управлінських дій регулюючого та організаційного характеру, що враховують мінливість та негативний вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на кадровий потенціал, а також сприяють виробництву конкурентоспроможної, якісної продукції при мінімальних витратах.

Побудовано структурно-логічну модель щодо управління кадровим потенціалом, яка дозволяє поетапно проводити організаційні заходи з підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

У подальшому дослідженні доцільно розробити показники виробничої діяльності підприємства, оцінки її ефективності та кадрового потенціалу.

## Список літератури

1. Рябенко В.В. *Організаційний механізм управління формуванням стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості* // *Стратегія економічного розвитку України*. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2014. № 34. С.82-86.
2. Воронкова А. Э. *Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация* : монографія. Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. 315 с.
3. Лапин Е. В. *Оценка экономического потенциала предприятия* : монографія. Сумы : Университетская книга, 2004. 359 с.
4. Шелегеда Б.Г., Касьянова Н.В., Берсуцкий А.Я. та ін. *Стратегічне управління потенціалом підприємства* : монографія. Донецьк : ДонУЕП, 2006. 219 с.
5. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. *Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток* : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.
6. Отенко И. П., Мальярец Л. М. *Механизм управления потенциалом предприятия* : науч. изд. Харьков : Изд-во ХГЭУ, 2003. 220 с.
7. Илларионов А.Е. *Основы теории государственной кадровой политики* : учебно-методическое пособие и конспект лекций. Владимир, 2009. 90 с.
8. Арзамасова О.В. *Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомилинського : сб. науч. тр. Миколаїв : МНУ, 2015. вип.4.: Глобальні та національні проблеми економіки. С.102-106.
9. Дашкова І.М. *Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку*. Економіка та держава. Київ, ТОВ «Редакція журналу "Економіка та держава"», 2017. №1. С.65-68.
10. Грузнов, І. І. *Організаційно-економічні механізми управління*. Одеса: Астропрінт, 2000. 292 с.
11. Баластрик, Л. О., Транченко Л.В. *Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Теоретичні і прикладні питання економіки. Зб.наук. праць*. Київ : Київський університет. 2005. вип.7. С.188-195.
12. Гавриляк, О. О., Миронов Ю.Б. *Організаційний механізм управління діяльністю підприємства*. URI: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.
13. Гросул, В. А. *Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія*. Харків: ХДУХТ, 2007. 303 с.
14. Гармідер Л.Д. *Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. Сталій розвиток економіки*. Хмельницький, Університет економіки і підприємництва, 2013. № 1 [18]. С. 92—96.

## References (transliterated)

1. Ryabenko V.V. *Organizacijnyj mexanizm upravlinnya formuvannjam strategichnogo potencialu pidpry'emstv xarchovoyi promyslovosti* // *Strategiya ekonomichnogo rozvytku Ukrainy*. Ky'yivs'kyj nacional'nyj ekonomichnyj universytet imeni Vady'ma Get'mana. 2014. no 34. P.82-86.
2. Voronkova A. Э. *Strategy'cheskoe upravlenye konkurentosposobnym potency'alom predpr'yaty'ya: dy'agnosty'ka y' organy'zacy'ya* : monografiya. Lugansk : Y'zd-vo Vostochnoukray'nskogo nacy'onal'nogo uny'versy'teta, 2000. P.315 .
3. Lapy'n E. V. *Ocenka ekonomy'cheskogo potency'ala predpr'yaty'ya* : monografy'ya. Sumy : Uny'versy'tetskaya kny'ga, 2004. P.359.
4. Shelegeda B.G., Kas'yanova N.V., Bersucz'ky'j A.Ya.ta in. *Strategichne upravlinnya potencialom pidpry'emstva* : monografiya. Donecz'k : DonUEP, 2006. P.219 .
5. Kalinesku T .V., Romanov'ska Yu.A., Ky'ry'lov O.D.. *Strategichnyj potencial pidpry'emstva: formuvannya ta rozvytok* : monografiya. Lugans'k : Vy'd-vo SNU im. V. Dalya, 2007. P.272.
6. Otenko Y'. P., Malyarecz L. M. *Mexany'zm upravleny'ya potency'alom predpr'yaty'ya* : nauch. y'zd. Kharkov: Y'zd-vo XGEU, 2003. P.220 .
7. Y'llary'nov A.E. *Osnovy teory'y' gosudarstvennoj kadrovoj poly'ty'ky' : uchebno-metody'cheskoe posoby'e y' konspekt lekcyj*. Vlady'my'r, 2009. P.90 .
8. Arzamasova O.V. *Defini'ciya «kadrovyy'j potencial» : doslidzhennya sutnosti*. My'kolayivs'ky'j nacional'ny'j universytet imeni V.O. Suxomly'ns'kogo : sb. nauch. tr. My'kalayiv : MNU, 2015. vy'p.4.: Global'ni ta nacional'ni problemy' ekonomiky'. P.102-106.
9. Dashkova I.M. *Kadrovy'j potencial: sutnist' ta faktory' jogo rozvytku*. *Ekonomika ta derzhava*. Kiev, TOV «Redakciya zhurnalu "Ekonomika ta derzhava"», 2017. no1. P.65-68.
10. Gruznov, I. I. *Organizacijno-ekonomichni mexanizmy' upravlinnya*. Odesa: Astroprint, 2000. P. 292 .
11. Balastry'k, L. O., Tranchenko L.V. *Problemy' udoskonalennya organizacijno-ekonomichnogo mexanizmu upravlinnya pidpry'emstvom . Teorety'chni i pry'kladni py'tannya ekonomiky' . Zb.nauk. prac'.* Kiev : Ky'yivs'kyj universytet. 2005. vy'p.7. P.188-195.
12. Gavry'lyak, O. O. , My'ronov Yu.B. *Organizacijny'j mexanizm upravlinnya diyal'nisty' pidpr'yemstva*. URI: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak.html>.
13. Grosul, V. A. *Social'no-ekonomichna stijkist' pidpr'yemstva: teorety'ko-metodologichni zasady' ta prakty'chny'j instrumentarij: monografiya*. Xarkiv: XDUXT, 2007. P.303.
14. Garmider L.D. *Faktory' rozvytku kadrovogo potencialu torgovel'nogo pidpr'yemstva. Staly'j rozvytok ekonomiky' . Xmel'ny'cz'ky'j, Unversy'tet ekonomiky' i pidpr'yemny'ctva*, 2013. no 1 [18]. P. 92—96.

Надійшла (received) 18.06.2018

## Відомості про авторів /Сведения об авторах / About the Authors

**Черепанова Вікторія Олександрівна (Черепанова Виктория Александровна, Cherepanova Viktoriia Oleksandrivna)** – кандидат економічних наук, професор кафедри організації виробництва та управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0292-4752>; e-mail: [vitcherepanova@gmail.com](mailto:vitcherepanova@gmail.com).

**Передрій Андреа Елізабет Юрійвна (Передрий Андреа Элизабет Юрьевна, Peredrii Andrea Elizabet Yuriivna)** – асистент кафедри організації виробництва та управління персоналом Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0495-9676>; e-mail: [Peredrii8@gmail.com](mailto:Peredrii8@gmail.com)

**М'якішина Вікторія Вікторівна (Мякишина Виктория Викторовна, Myakshina Viktoriia Viktorivna)** – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студентка; м. Харків, Україна; e-mail: [vika.myakchinaa@gmail.com](mailto:vika.myakchinaa@gmail.com)